

بطاقة الأداء المتوازن أداة للتنفيذ الإستراتيجي "دراسة حالة ملبة التل بسطيف"

أ. زابر وافية

جامعة البليدة 2

الملخص:

يسعى هذا المقال إلى توضيح دور بطاقة قياس الأداء المتوازن في عملية التنفيذ الإستراتيجي وتحديد أهداف المؤسسات الاقتصادية لضمان مركزها التنافسي لذا تطرقنا إلى المحاور التالية:

- ماهية التنفيذ الاستراتيجي
- بطاقة الأداء المتوازن أبعادها ومنهجية تطبيقها

Abstract -

- This article seeks to clarify the role of the Balanced Scorecard in the implementation process and identify strategic objectives of economic institutions to ensure its competitive position so touched to the following themes:
- -What the strategic implementation
- -Balanced Scorecard dimensions and methodology applied

مقدمة:

في ظل تزايد المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، تساعد في اختيار و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات التي تتبناها. من أهم هذه الأدوات التي ظهرت مؤخرا بطاقة الأداء المتوازن حيث شهدت هذه الأداة اهتماما واسعا سواء من الباحثين أو رجال الأعمال فقد تجاوزت النظرة التقليدية لأداء التي تركز على المؤشرات المالية التي تحقق مصالح المساهمين و بدأت في التعامل مع المصالح غير المالية التي تحقق مصالح كافة الأطراف وذي العلاقة بالمنظمة وهذا ما جعلتها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية فمنهم من قال إنها أداة سحرية تحل مشاكل كل الإدارة وإنها اتجاه حديث في التقييم والتميز في الإدارة ومنهم من قال إنها مدخل لبناء القيادة الإبداعية.

المبحث الأول: ماهية التنفيذ الإستراتيجي

1- تعريف التنفيذ الاستراتيجي:

- تشكل عملية التنفيذ الاستراتيجي الممثلة بالمرحلة الثانية من مراحل الإدارة الإستراتيجية حلقة وصل بين عملية التخطيط الاستراتيجي من جانب و الرقابة الإستراتيجية من جانب آخر فهي المرحلة التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط و تخصيص الموارد المادية والبشرية ونظم الأفراد و الحوافز ونظم المعلومات الإدارية ونظام تقويم الأداء الاستراتيجي عبر تطوير البرنامج والموازنات والإجراءات الضرورية لذلك تتطلب هذه العملية ما يلي:⁽¹⁾

-محدودية عدد الاستراتيجيات والتغيرات لتمكن من السيطرة عليها. - تخطيط الأعمال اللازمة لتنفيذ. - قياس مستوى تقدم التنفيذ. - تحديد مقاييس الأداء والرقابة

2- أبعاد عملية التنفيذ الاستراتيجي

فهنا يجب تحديد من يقوم بعملية التنفيذ الاستراتيجي مع تحديد ما الذي يجب القيام به. (2)
البعد الأول:

مشاركة المديرين في جميع المستويات الإدارية للمنظمة بصورة مباشرة و مبكرة في التنفيذ الاستراتيجي استخدام المستشارين الإدارة الإستراتيجية عند الحاجة للمساعدة في عملية التنفيذ الاستراتيجي.

البعد الثاني:

- وضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لانجاز الإستراتيجية معينة. - وضع الموازنات لكل برنامج تنفيذي. - تطوير الإجراءات التي توجه نشاطات وجهة صحيحة.

البعد الثالث: يعتمد التنفيذ الاستراتيجي الناجح على توفر مجموعة من المستلزمات :

- توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي. - توافق بين ثقافة المنظمة والإستراتيجية. - توافر المهارات اللازمة لدى مديرين. - السياسات المعتمدة للمساعدة في التنفيذ جيدة.

3- أهمية التنفيذ الاستراتيجي

كثيرا من الشركات التي فشلت في البقاء لم يكن السبب يعود لعدم وجود إستراتيجية لعملها... ولكن بسبب الفشل في التواصل مع الموظفين لتنفيذ تلك الإستراتيجيات.

33% لديهم نجاح متميز في تنفيذ الإستراتيجيات.

52% لديهم نجاح نسبي في تحقيق الإستراتيجيات.

80% لديهم إستراتيجية واضحة.

97% من الشركات لديها إستراتيجية.

يمكن إظهار أهمية عملية التنفيذ الاستراتيجي من خلال مقارنتها بعملية صياغة الإستراتيجية إذ لا تكفي الصياغة الجيدة لوحدها النجاح دون وجود كفاءة عالية في عملية التنفيذ فقد تتوصل المنظمة إلى التصميم إستراتيجية مناسبة ولكن يؤدي التنفيذ الرديء للإستراتيجية إلى إلحاق الفشل بها وكما أن التنفيذ السيئ قد يؤدي إلى فشل إستراتيجية مناسبة فان التنفيذ الجيد سوف يؤدي ليس فقط إلى نجاح إستراتيجية مناسبة بل قد يؤدي إلى إنقاذ إستراتيجية غير مناسبة. (3) كما هو موضح في الشكل:

إستراتيجية غير مناسبة	إستراتيجية مناسبة	صياغة تنفيذ
إمكانية الإنقاذ	نجاح تام	تنفيذ ممتاز
فشل تام	متاعب	تنفيذ ضعيف

المصدر: إعداد الباحثة

المبحث الثاني ماهية و جوهر بطاقة الأداء المتوازن

1- ظروف نشأة BCS

يرى البعض أنه نظراً لعدم تطور أساليب الرقابة المالية التقليدية منذ عام 1925 م ظهرت الحاجة إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية وهذا ما يستوجب تركيز الإدارة على قياس التكاليف بشكل أكبر من تركيزها على الإيرادات لتأكد من كفاءة الأداء بالمنظمة . وبعد الحرب العالمية الثانية ونتيجة لتعقد هذا الأخير بفعل استخدام الأساليب التكنولوجية مما كان له أثار في محاولة البحث عن أداة لتطوير أساليب الرقابة المالية التقليدية لذلك حمل عقد الثمانينيات معه العديد من المفاهيم والأدوات التي قد تحقق التطور المنشود في الأساليب الرقابية ، وكان من أمثلتها إدارة الجودة الشاملة TQM إعادة هندسة العمليات، الإدارة على أساس قياس التكاليف ABC Kaizen... إلخ⁽⁴⁾

واستلزم التوجه الاستراتيجي معلومات جديدة من أجل التخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية وفي ضوء ما سبق واستجابة لحاجة المنظمات لترجمة إستراتيجيتها حيث تأخذها من النظرية الى الفعل طرحت بطاقة الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلن و ديفيد نورت ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفرد عام 1993 ونوقشت حيث تقوم فلسفة BSC التي ساد استخدامها في منظمات الأعمال الناجحة على العبارة القائلة (إذا لم يمكنك القياس لا يمكنك الإدارة) حيث تعتمد على الرؤية و أهداف الإستراتيجية التي تتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء فهي توفر أساس للمسؤولية والمحاسب⁽⁵⁾

2- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن هي نظام اداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة و إستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح و تنظيم المقاييس التي تساعد على وضع الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة

كما يمكن النظر إليها على أنها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي يعكس هذا التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال:⁽⁶⁾

- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل. -التوازن بين المؤشرات المالية و غير المالية. - التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق و مؤشرات قياس الأداء المستقبلي.
- التوازن بين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

3- وظائف بطاقة الأداء المتوازن

- بناء توازن بين عوامل والمؤشرات النجاح الحرجة. - رفع دقة المتابعة للأعمال. - رسم الخارطة الإستراتيجية وربط الأساليب بالنتائج للأبعاد الأربعة. - توضيح مسار الرؤية والإستراتيجية لكافة العمليات. - تهيئة إطار عمل لترجمة الإستراتيجية لكافة العمليات.
- تطوير منهج تكاملي بين الاستراتيجيات والعمليات ودعم التواصل بينهما والتأكد من توفر المتطلبات⁽⁵⁾.

4- بطاقة الأداء المتوازن و عملية التنفيذ الاستراتيجي

كثير من المؤسسات تواجه مشكلات مرتبطة بتطبيق استراتيجيتها وتجد صعوبة في تحويلها إلى نشاطات عملية قابلة للقياس فكون بطاقة الأداء المتوازن نضام متكامل للإدارة

فمن الضروري استعمالها حيث تكون القياسات فيها منسجمة مع الإستراتيجية المؤسسة كما يكون لها دورا فعالا على امتداد المراحل الثلاثة الإدارية الإستراتيجية. وسنخصص معرفة كيف يمكن متابعة التنفيذ الاستراتيجي من خلال BSC⁽⁷⁾

بطاقة الأداء المتوازن و مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

- 1- أهمية وضع موازنة إستراتيجية (تحويل الأهداف إلى نشاطات): تصل بطاقة الأداء المتوازن إلى قمة فعاليتها إذا وضعت من أجل توجيه و تنفيذ النشاطات العملية، حيث على المسيرين تثبيت الأهداف المحددة سلفا كميا وزمنيا وبعدها يتم إعداد الموازنات السنوية.
- 2- مراعاة وجود توافق بين:

- التوافق بين الأنشطة والقياسات: يجب على المسير أن يوازي بين أنواع الأنشطة الإستراتيجية التي تهدف لتحقيق أهداف إستراتيجية معينة والأدوات التي تستخدم لقياس أثر هذه النشاطات، فلا يصح مثلا أن تركز الشركة على أنشطة كفاءة التشغيل بينما تنصب أدواتها الإستراتيجية على قياس درجة ولاء العملاء.
- التوافق بين الأنشطة الإستراتيجية ذاتها.
- التوافق بين الأنشطة الإستراتيجية و بين المؤشرات التي تقيسها.

3- أهمية وضع موازنة إستراتيجية (تحويل الأهداف إلى نشاطات):

في بعض الأحيان تحيد الشركة عن الإستراتيجية التي اختارتها لنفسها وتضل طريقها في تعاملاتها وتصرفاتها فتضيع بين الأهداف المتضاربة و يتلبس عليها الأمر، فلا تعرف في أي وجهة تمضي ولا أي طريق تختار وهذا يسمى "التضارب الإستراتيجي" فمثلا قد تختار الشركة شكل تميز العلاقات مع العملاء، ولكنها تتفق مواردها في رفع كفاءة عمليات التشغيل وتخفيض أسعار منتجاتها، لدرجة لا تتوفر معها أية موارد أخرى لتعزيز علاقاتها مع العملاء، للقضاء على هذا التضارب الاستراتيجي يكون على الشركة أن تقوم بإعداد موازنة بين الأهداف النظرية والأنشطة العملية داخل الإستراتيجية لتحقيق الخيار الاستراتيجي، دون انحراف أو التباس

4- أهمية الموازنة بين الأنشطة والقياسات:

يمكن جوهر الإستراتيجية في نوع الأنشطة التي تركز عليها، فيجب على المسير أن يوازي بين أنواع الأنشطة الإستراتيجية التي تهدف لتحقيق أهداف إستراتيجية معينة والأدوات التي تستخدم لقياس أثر هذه النشاطات، فلا يصح مثلا أن تركز الشركة على أنشطة كفاءة التشغيل بينما تنصب أدواتها الإستراتيجية على قياس درجة ولاء العملاء، كما ينبغي التأكد من وجود التوافق بين الأنشطة الإستراتيجية ذاتها، وكذا التوافق بين الأنشطة الإستراتيجية وبين المؤشرات التي تقيسها.⁽⁶⁾

المبحث الثالث: المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

يتضمن الإطار العام لـ BSC أربعة محاور أساسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية لتحقيق إستراتيجية المؤسسة ويمكن عرض هذه المحاور على النحو التالي:

المحور المالي: لكي ننجح مالياً كيف ينبغي أن نبدو في عيون المساهمين؟

يعتبر المحصلة النهائية لكافة التغيرات و التحليل الذي يتم في المحاور الأخرى ويتضمن هذا المحور مقاييس تقيس الربحية (حجم نمو رقم الأعمال، تحسين المرودية، تخفيض التكاليف عائد رأس المال المحقق كما يوضح نتائج الاختيارات الإستراتيجية.

محور العملاء: لنحقق رؤيتنا كيف يجب أن نبدا أمام عملائنا؟

إن نمو المؤسسة و استمراريتها مرتبط برضا زبائن لذا يسعى مديري المؤسسات لتطبيق نظام التقييم المتوازن من خلال تحديد طبيعة ونوعية العميل حدود ومجال السوق الذي يمكن ممارسة نشاطه و قد تتباين مقاييس هذا المحور تبعا للسؤال الذي طرحه كابيلن و نورثن (كيف يرانا العملاء) و (كيف نرى عملائنا) ونذكر منها عدد العملاء والنصيب في السوق_والعملاء المفقودين مؤشر رضا العملاء % _عدد الشكاوي

المحور العمليات الداخلية: لكي نرضي مساهمينا و عملائنا ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن نتميز فيها؟ حيث يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين و يكون هذا المحور من ثلاثة أبعاد فرعية هي (عملية الابتكار -عملية التشغيل -خدمة توصيل المبيعات)

وهناك العديد من المقاييس في هذا المحور : الإنتاجية , الجودة ,مستوى التكنولوجيا , استغلال الطاقة , وقت التسليم الموارد عدد براءات الاختراع

محور النمو والتعلم: لكي نحقق رؤيتنا كيف سنحافظ على قدرتنا على التغيير والتطوير؟

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة والوسائل التي تستعملها لبلوغ الأهداف الإستراتيجية وتحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق القيمة للعملاء و المساهمين ;كما يركز هذا المحور على ثلاث قدرات: (قدرات الموظف _ قدرات نظام المعلومات _ التحفيز والمكافآت) وهناك مجموعة من المقاييس يتم الاعتماد عليها في هذا المحور: الاستثمار في البحوث, موارد البحوث والتطوير, الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة.

1- الأبعاد الجوهرية لـ BSC

يجب أن يسمح تصميم بطاقات قياس الأداء المتوازن بالربط بين مجموعة الأهداف والقياسات داخل المنظمة بأوجهها المختلفة ،ويتحقق ذلك الربط بمراعاة النقاط التالية:

1- الجوانب الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن: لكل محور من محاور BSC تحدد النقاط التالية:

المبادرات	المعيار	القياسات (المؤشرات)	الأهداف
تشير إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف مثال : فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.	مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية التي تساعد على استقراء الحالة	هذه المؤشرات تحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً،	المنشود تحقيقها تكون موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس،

2- العلاقات السببية

كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب و نتيجة ويجب أن تتضمن العلاقة المحاور الأربعة المكونة للبطاقة مثال : معدل العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات و يعكس ذلك ولاء العملاء إذن (محورا لعملاء والمحور المالي) ولكن كيف يتحقق الولاء ؟ يتم ذلك بتحسين وقت الخدمة ولتقليل وقت الخدمة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية (محور العمليات الداخلية) وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات (محور جانب النمو والتعلم).⁽⁷⁾

3- مثيرات ومحفزات الأداء

إن وجود قياس الأداء بدون توضيح مثيراته ومحفزاته لا يوضح كيف يتم الوصول إليها ولا يوضح ما إذا تم نجاح تنفيذ الإستراتيجية أم لا ؟ ⁽⁶⁾

المبحث الرابع: المتطلبات والخطوات المنهجية لبطاقة الأداء المتوازن

1- متطلبات بطاقة الأداء المتوازن

أشار العديد من الباحثين إلى أن متطلبات بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في:⁽⁸⁾

- 1- **دعم الإدارة العليا:** فهو يعتبر ضروري لتبني BSC ونجاحها فبدون هذا الدعم لا يمكن تنفيذ واستخدام البرامج بشكل كافي للأسباب التالية:
 - مزيد من الفهم للإستراتيجية المعتمدة. - صحة القرارات ودقتها. - الالتزام.
 - 2- **تشكيل فريق BSC:** إن الفريق يعتبر مهما وأساسياً للنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة, فهو يتقاسم النجاح أو الإخفاق ومفتاح النجاح هو الاهتمام بهذا الفريق، وما BSC إلا منهجية تلاؤم مدخل فرق العمل. فكلما كان أعضاء الفريق ذوي مستوى عالي كلما كان الأمر أفضل لأنهم من يقوم بتنفيذ مفردات البطاقة.
 - 3- **التدريب على بطاقة الأداء:** لا بد أن تباشر المنظمة بعملية التدريب على هذا المدخل قبل إدخاله وتعتمد فترة التدريب على مستوى المعنيين وعلى متطلبات التدريب, ويستحسن تدريب أكبر عدد ممكن من الأفراد وإشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين في هذا النظام والتدريب المستمر يعتبر مهم لتحقيق حالة التغيير في منظمات الأعمال.
 - 4- **الموارد:** من الضروري أن تعرف منظمة الأعمال الموارد المتاحة والمتوفرة لها حالياً وكيف يمكن أن تتطور لاحقاً خاصة إذا عرفنا أنها أساس بناء الميزة التنافسية للمنظمة. ولكون BSC تمثل منظور جديد وجب على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار توفير كافة أنواع الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة.⁽⁹⁾
 - 2- **الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن**
- حاولنا ذكر خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن مع ما يجب القيام به في كل خطوة في الجدول التالي:

الخطوات	ما يجب القيام به
1. تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وصياغة رسالتها	- تحديد وحدة الأعمال (الشركة) المعنية التي ستصمم لها البطاقة - صياغة الرؤية و الرسالة الإستراتيجية للشركة المعنية.
2. وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية	- استخراج الاستراتيجيات العامة للشركة. - صياغة مجموعة من الأهداف الإستراتيجية مقابل كل محور من المحاور الأربعة انطلاقاً من الإستراتيجيات العامة للشركة.

3. تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية	- تحدد المنظمة أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من المحاور الأربعة الأربعة. - رسم الخريطة الإستراتيجية بالاعتماد على هذه العوامل.
4. اختيار القياسات	- اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه.
5. إعداد خطط العمل	- بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لانجاز الأهداف
6. متابعة و تقييم بطاقة الأداء المتوازن	- خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية وتعديلها حين اللزوم.

المصدر: إعداد الباحثة

دراسة حالة ملبنة التل بسطيف

إن ملبنة التل لإنتاج الحليب ومشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم رأسمالها يقدر 250,000.00 دج تتربع على مساحة قدرها 6 هكتار 20% منها مغطاة. تهدف إلى تغطية أكبر حصة ممكنة في سوق إنتاج الحليب إضافة إلى تلبية حاجيات السوق من مشتقات الحليب كما يمكن تقسيم عملية نشاط المؤسسة إلى ثلاث مراحل هي: عملية الشراء، عملية الإنتاج، عملية البيع.

1- الأبعاد الجوهرية لبطاقة الأداء المتوازن لملبنة التل بسطيف

إضافة إلى الأبعاد والمحاور المذكورة سابقاً تقوم المؤسسة بأخذ بعين الاعتبار المحور الاجتماعي والبيئي لكونه مهم ومكمل للمحاور الأخرى لقياس الأداء الشامل للمؤسسة والجدول التالي يوضح لنا المحاور الخمسة والأبعاد التابعة لهم.

الرؤية			
تغطية نصيب كبير من السوق الوطني بالنسبة لكل المناطق الوطنية			
تقديم منتجات و خدمات بالجودة والأداء الأمثل			المحور المالي
معدل دوران الأصول	معدل العائد على رأس المال المستثمر	مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	
يقيس مدى قدرة المؤسسة على استغلال الأصول المتاحة في تحقيق المبيعات	يقيس الربحية على مستوى المؤسسة ككل ويعتبر كمؤشر رقابي تخطيطي	تحقق المؤسسة من خلاله ميزة التنافسية وارتفاع أرباحها	

خدمة العملاء واكتسابهم وحجم التعاملات معهم			محور العملاء
الحصة من السوق	درجة الاحتفاظ بالعميل	تكاليف التسويق	
يتم تحديد هذه الحصة من خلال حجم المبيعات المحقق وهو ما يدر من أرباحا وإيرادات الجدد.	يقاس بمعدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بها بشكل مستمر وقدرتها على زيادة العملاء الجدد.	يقصد بها كل عملية ترويج لتصريف المنتجات تتجم عنها نفقات عديدة	
يشمل هذا المنظور عملية تحليل الأداء طبيعة العمليات والمراحل الداخلية التي تتم بهدف تقديم المنتج للعميل			محور العمليات الداخلية
معدل دوران المخزون	معدل الأداء اليومي للعامل	التحسين الإنتاجية	
يمثل نسبة تكلفة المبيعات على متوسط المخزون وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك لصالح المؤسسة	يمثل عدد الوحدات المنتجة على عدد أيام السنة ويهدف هذا المؤشر لتنمية وتطوير قدرات العاملين و تقييم أدائهم	تمثل عملية تحسين الإنتاجية عامل نجاح المؤسسة وزيادة أرباحها ويمكن قياسها عن طريق القيمة المضافة المحققة	
يركز هذا المنظور على دراسة قابلية الأفراد داخل الإدارات يختلف مستوياتها للتطوير المستمر في الإنتاج و الخدمات			محور التعلم والنمو
معدل التأخير	معدلات التوظيف	مؤشر رضا العاملين	
يتم تحديد هذا المؤشر بتحديد نسبة عدد العمال (إطارات وتقنين) على إجمالي العمال	إن زيادة معدلات التوظيف يعبر عن نمو وتوسع المؤسسة كما تساهم في القضاء نسبيا على البطالة ويحدد هذا المؤشر بحساب نسبة معدل التوظيف من سنة إلى أخرى	كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي ارتفع مستوى الأداء الوظيفي ومن بين عناصر هذا المؤشر (الرضا عن الأجر - عن مستوى وظروف العمل	
تعمل بطاقة الأداء المتوازن المستدام على تهيئة موانمة جميع الأنشطة التنفيذية			المحور المجتمعي والبيئي
معدل استعمال الموارد المائية والطاقة الكهربائية	معدل طرح النفايات الصلبة	مساهمة المؤسسة في المجال الاجتماعي	
يحدد هذا المعدل الكميات المستعملة من الموارد المائية إضافة إلى الطاقة الكهربائية اللازميتين للعملية التشغيلية	يقصد به مخلفات عملية الإنتاج بكل مراحلها الخاصة بإنتاج الحليب ومشتقاته من طرف المؤسسة ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال	أي قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان وتوفير وسائل النقل والمساعدات	

للمؤسسة ومن خلال هذين المؤشرين يمكن لنا تحديد مدى الرشد في استعمال واستغلال مورد الماء والطاقة.	نسبة الإنتاج المعيب ومخلفات العملية الإنتاجية التي تمثل 0.75% من الإنتاج المباع والتي تتحول إلى عوائد نتيجة.	الاجتماعية المختلفة ويمكن تحديده بحساب نسبة عدد الأفراد المشمولين بالمزايا على عدد العمال
---	--	---

المصدر: إعداد الباحثة

النموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن الخاص بملبنة التل بسطيف

البيانات	المؤشر	الوزن	الهدف	النتائج المتجزئة فعلًا ACHIEVED					البيانات				
				2004	2005	2006	2007	2008	2004	2005	2006	2007	2008
المنظور المالي	معدل دوران الأصول	40%	10%	35.09%	40%	26.58%	30.78%	32.95%	48.33%	8.77	6.64	7.69	8.23
	معدل عائد على رأس المال المستثمر	40%	10%	-2.81%	-5.95%	-2.16%	0.03%	5.56%	-0.70	1.48	-0.54	0.007	1.39
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	80%	10%	34.97%	34.23%	63.71%	02.07%	166.3%	8.74	6.05	15.92	25.51	400.54
1	أداء المنظور الأول	30%	-						16.81	11.21	-8.77	17.27	414.01
المنظور العملاء	الحصة من السوق	90%	10%	1.67%	24.14%	10.81%	51.37%	49.37%	-0.18	2.68	1.20	12.84	12.34
	درجة الاحتفاظ بالعميل	90%	10%	3.38%	15.78%	-6.25%	8.88%	6.12%	-0.37	1.75	-0.69	0.98	0.68
	تكلفة التسويق	60%	10%	09.27%	33.07%	57.26%	58.44%	10.31%	18.21	5.51	-9.54	9.74	-1.71
2	أداء المنظور الثاني	30%							17.66	9.94	-9.03	23.56	11.31
المنظور العمليات الداخلية	معدل دوران المخزون	90%	5%	4.01%	4.48%	4.50%	8.21%	7.61%	0.22	0.25	0.25	0.45	0.43
	معدل أداء العملي للتعامل	98%	5%	69.03%	45.86%	72.41%	10.42%	69.90%	3.52	2.33	2.33	5.63	8.66
	التصميم في الإنتاجية	60%	5%	9.52%	61.56%	80.49%	01.93%	04.41%	-2.46	5.13	-5.13	-33.49	17.03
3	أداء المنظور الثالث	15%							1.28	2.55	10.64	27.41	-7.94
المنظور التعلم والنمو	معدل التطوير	30%	5%	31.5%	29.56%	29.87%	28.84%	29.19%	5.25	4.92	4.97	4.80	4.86
	معدلات التوظيف	30%	5%	5.21%	20.05%	-3.14%	1.29%	3.21%	-0.86	3.34	-0.52	0.21	0.53
	معدل رضا العاملين	90%	5%	6.57%	31.43%	31.60%	42.77%	14.01%	-0.36	1.74	-1.75	7.13	6.16
4	أداء المنظور الرابع	15%							4.03	3.32	2.7	12.14	5.1
المنظور لمجتمعي البشري والاجتماعي	معدل استهلاك الماء	40%	3%	2.07%	25.49%	-3.99%	16.45%	16.22%	0	0	2.71	3.27	-1.21
	معدل استهلاك الطاقة	40%	3%	2.07%	25.49%	-3.99%	16.45%	16.22%	-2.54	2.54	-0.39	1.64	0.69
	معدل طرح الشكايات	99%	2%	10.88%	-8.73%	12.85%	54.89%	50.51%	-0.18	0.18	0.26	1.22	1.12
5	المساهمة الاجتماعية	50%	2%	88.5%	84.27%	77.92%	76.92%	72.67%	3.37	3.37	3.12	3.07	2.91
	أداء المنظور الخامس	10%							3.12	0.65	5.7	9.2	3.15
	أداء الكلي	100%							42.37	2.69	1.24	0.22	425.99

المصدر: مديرية البحث والتطوير لملبنة التل بسطيف

الخاتمة

أولاً: النتائج

- بطاقة الأداء المتوازن هي نظام للإدارة الإستراتيجية تدمج أربع محاور إدارية و تسمح للمديرين بإشراك الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل مع قياسات ذات الأجل القصير، وتمكن من خلق اتفاق حول الرؤية والإستراتيجية، ترجمة إستراتيجية المؤسسة، تحقيق الاتصال والتنسيق بين العاملين في المنظمة، رد الفعل والتعلم التنظيمي.
- بطاقة الأداء المتوازن توفر للمديرين إطاراً كاملاً للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية و إلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء.
- المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وبين النتائج المرغوبة ومحددات هذه النتائج، بين المقاييس للموضوعية والمقاييس الذاتية.
- ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في التحول من التركيز على المؤشرات المالية إلى الاهتمام بجوانب أخرى، مثل: الزبائن والأنظمة وديناميكية النمو في المؤسسة.

ثانياً: التوصيات

- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج، وإشراك كل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تصميم هذه الأداة.
- إتباع كل الخطوات الأساسية لتصميم البطاقة بالشكل المطلوب وليس بشكل عشوائي، وفي حالة عدم التمكن من تصميمها داخلياً يمكن اللجوء إلى شركات للاستشارات الإدارية وللخبراء في هذا المجال.

قائمة المراجع:

- 1- صالح عبد الرضا رشيد وأحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، عمان، 2008.
- 2- أساسيات الإدارة الإستراتيجية عبد السلام أبو قحف جامعة الإسكندرية 2005
- 3- صالح عبد الرضا رشيد وأحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، عمان، 2008.
- 4- John A & Robinson Jr & Richard B, Strategic Management. 8th ed . McGraw-Hill Iwin , New york , 2003.
- 5- المستشار منهج متكامل لتطوير الأداء الخطوات والأدوات / دكتور عبد الرحمن توفيق ، القاهرة، 2001.
- 6- عبد اللطيف تركمان ، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 28 ، العدد 01 ، 2006
- 7- يوسف محمد محمود، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 8- هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق الأداء المتوازن، جامعة ملك بن عبد العزيز، السعودية، 2007.
- 9- عبد السلام عبد الله أبو ملح، بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيق، تجربة شركة الاتصالات السعودية.